

# **O conteúdo significativo da qualidade de vida no trabalho para funcionários públicos de uma secretaria de saúde**

Edilene de Oliveira Pereira Garcia

Universidade Metodista de São Paulo

## **Resumo**

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa quantitativa exploratória e descritiva que visa compreender a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) sob a ótica do funcionário público e verificar que percepções ele possui acerca de sua própria QVT. A amostra engloba 205 funcionários públicos de carreira que trabalham na Secretaria de Saúde de Barra Mansa/RJ. Como procedimento metodológico optou-se pela aplicação de questionário com perguntas fechadas, com base no modelo de Walton (1973). Também foram realizadas entrevistas abertas, a fim de coletar depoimentos que conferissem consistência à análise dos dados quantitativos e contribuir para a validade do produto resultante. O tratamento estatístico foi feito aplicando-se a técnica multivariada de análise fatorial exploratória. Os resultados apontam que a QVT dos sujeitos é de razoável a boa. Baixos salários e falta de oportunidade de crescimento são os principais motivos de insatisfação. Merecem especial atenção nos depoimentos os sentidos da QVT atribuídos pelos sujeitos, os quais transcendem aqueles tradicionalmente conhecidos e que, portanto, podem inspirar estudos com vistas a ampliar a construção teórica sobre o tema.

**Palavras-chave:** Qualidade de Vida no Trabalho; gestão de Pessoas; gestão Pública.

## **Significative content of quality of working life for public employees at a health section**

## **Abstract**

This article presents the results of a descriptive exploratory research which aims to understand the quality of working life (QWL) of public employees and to verify the perceptions they maintain of their own QWL. Sample was composed by 250 public employees of Health Section in the city of Barra Mansa/RJ. As methodological procedure, questionnaires were applied based on the Walton (1973) model. Interviews were also conducted in order to collect statements which might give consistence to the quantitative data

analysis and contribute to the validity of the resultant product. Statistical procedures were made using multivariate techniques of exploratory factor analysis. Results point out that subjects QWL is rated from reasonable to good. Low salaries and lack of growth opportunities are the main motives for insatisfaction. Special attention must be dedicated to the statements regarding QWL. They transcend the traditionally known and, therefore, might inspire researchs to increase the theoretical construction over the theme.

**Keywords:** Quality of working life; people management; public management.

A literatura mostra que a QVT encontra sua origem na esfera privada; no ambiente empresarial que tem se tornado fortemente competitivo devido às mudanças ocorridas na economia mundial, na tecnologia e nas relações sociais, políticas e de trabalho. Nesta sociedade que Drucker (2000) chama de “Sociedade do Conhecimento”, o capital intelectual é um catalisador de competitividade e valor de mercado para as empresas. No contexto de competição global, as pessoas - os trabalhadores do conhecimento – podem ganhar importância estratégica para o projeto de desenvolvimento das organizações frente ao desafio de se diferenciarem de seus concorrentes. Nesse contexto, a QVT pode ser utilizada pelas organizações para elevar o nível de satisfação do pessoal, e, ao se fazer isso, obter maior comprometimento dos funcionários em relação aos processos que conduzirão ao cumprimento das tarefas e aos objetivos organizacionais.

É interessante observar que a busca por comprometimento dos funcionários e melhores resultados não é privilégio do setor privado. Organizações públicas também podem e devem direcionar esforços nessa direção e no de construir uma imagem vinculada à eficiência e rapidez, posto que o cliente, no setor público, não é meramente um consumidor, mas um cidadão e usuário de serviços (MINTZBERG, 1996, p. 77). Dessa forma é importante que o serviço público adote uma postura voltada para a gestão da qualidade de vida no trabalho de seus funcionários, contribuindo para promover o bem-estar desses trabalhadores, podendo beneficiar, assim, não só essas pessoas, como também o setor público e a sociedade.

Se a QVT pode ser uma aliada no contexto acima descrito, por outro lado os brasileiros há tempos convivem com a falta de qualidade da maioria dos serviços prestados ao público. Basta abrir os jornais ou assistir aos noticiários da TV para facilmente perceber essa situação. A solução desses problemas não é simples e envolve uma multiplicidade de elementos. Entretanto, não se pode afirmar que a QVT dos funcionários públicos não mereça ser colocada em questão quando se pensam nesses elementos. Sendo assim, avaliar a QVT desses funcionários é importante a fim de que sejam tomadas medidas efetivas em relação ao trabalho desses profissionais, compreendendo-se que a satisfação desses trabalhadores muito pode impactar na dinâmica e na qualidade do serviço prestado ao público. Nesse sentido, aponta-se como objetivo geral desta pesquisa, conhecer o que é QVT para o funcionário público da Secretaria de Saúde de Barra Mansa-RJ e saber que percepções eles têm acerca de sua própria QVT.

## Origem, conceitos e modelos de QVT

Fernandes (1996) explica que o termo qualidade de vida no trabalho começou a ser utilizado na década de 50 a partir dos experimentos de Eric Trist e seus colaboradores calcados nas relações indivíduo-trabalho-organização com vistas a, por meio da análise e reestruturação das tarefas, “tornar a vida dos trabalhadores menos penosa” (p.40). A partir dos anos de 1960, a QVT começou a tomar nova forma. Um grupo de pesquisadores, alunos, sindicalistas e representantes do governo americano preocupou-se em estudar como seria possível influenciar a qualidade das experiências do indivíduo no trabalho. Nadler e Lawler (1983) afirmam que várias foram as razões dessa preocupação. Na enorme e opulenta sociedade americana da época, havia uma preocupação crescente acerca dos efeitos do trabalho sobre a saúde e o bem-estar dos trabalhadores e sobre a satisfação com o trabalho. Os autores apontam que o primeiro ciclo de estudos sobre a QVT nos estados unidos seguiu até meados dos anos de 1970, entretanto, nesse mesmo período a preocupação nacional voltou-se para problemas gerados pelo descontrole da inflação e pelos custos com energia, desviando a atenção dos estudiosos para esses campos, com conseqüente diminuição do interesse pela QVT. Um segundo ciclo surgiu a partir de 1979, impulsionado pelo impacto causado no mercado interno americano pela competição internacional. Os autores mostram que nessa época os americanos perceberam que outros países estavam adotando novos modelos gerenciais que provavelmente estariam melhorando sua efetividade – o japonês se tornou referência número um como exemplo desse fenômeno. Compreendendo que algo precisava ser feito para ajudar a melhorar a produtividade a fim de encarar a concorrência internacional, os americanos se voltaram novamente para a QVT. Vários centros de estudos foram criados para desenvolver projetos nessa área. No início dos anos de 1980, a QVT era novamente uma preocupação nacional e havia muitas frentes de estudo tentando entender exatamente o que ela significava e como poderia ser usada para melhorar as organizações.

No Brasil os esforços pela QVT são mais tardios, conforme lembra Fernandes (1996), mas também decorrem da busca de competitividade das empresas com a abertura para importação de produtos estrangeiros e da corrida para a implantação dos programas de qualidade total. Atualmente a QVT procura resgatar a humanização do ambiente da empresa, enfatizando maior equilíbrio entre trabalho e lazer, buscando o bem-estar geral para o trabalhador em todos os ambientes que fazem parte de seu cotidiano.

Muitos têm sido os conceitos e os modelos de QVT apresentados pela literatura. Dentre os autores de maior destaque, aparecem Hackman, Oldham, Walton, Westley, Werther, Davis, Huse, Cummings, Nadler, Lawler e, no Brasil, Fernandes.

## A QVT segundo Walton

Walton (1973) acredita que a QVT possui uma conexão com os valores que estão no coração das pessoas e que fundamentam seus desejos e necessidades. Ele afirma que a QVT extrapola as questões das leis trabalhistas, das reivindicações, das oportunidades iguais de trabalho e de esquemas de enriquecimento de tarefas ao incluir outras necessidades e aspirações humanas relacionadas aos aspectos subjetivos do trabalho, tais como senso de justiça, imagem da organização, autonomia, integração social e expectativas. Seu modelo enuncia oito categorias que fornecem uma estrutura para se analisarem os aspectos mais conhecidos da QVT:

A categoria *Compensação Justa e Adequada* refere-se às quantias que os trabalhadores recebem pelo trabalho, as quais incluem salários, gratificações, abonos e outros montantes.

*Condições de Saúde e Segurança no Trabalho* diz respeito à não-exposição dos trabalhadores a condições prejudiciais à saúde.

Por sua vez, a categoria *Utilização e Desenvolvimento de Capacidades* remete a significados como: a) autonomia para realização do trabalho de maneira autocontrolável; b) possibilidade de exercitar habilidades e capacidades múltiplas; c) disponibilização de informações sobre o trabalho como um todo, para que se compreendam a importância e o impacto das próprias ações na perspectiva mais ampla; d) abrangência do trabalho – se representa a totalidade ou parte do processo; e e) possibilidade do trabalho incluir tanto o planejamento quanto a implementação das atividades.

Na categoria *Oportunidade de Crescimento e Estabilidade Profissional* o foco passa a ser proporcionar ao trabalhador o incentivo necessário para que ele mantenha continuamente a atualização e o aprimoramento profissionais por meio tanto das atividades que realiza quanto de educação. Envolve também oportunidades de utilização futura de novos conhecimentos e habilidades adquiridas, a existência de uma forma instituída de concorrer a posições superiores à sua na organização e a estabilidade no emprego.

*Integração Social na Organização* refere-se à ausência de discriminação, à oferta de oportunidades para todos, ao equilíbrio na ascensão profissional entre todas as categorias de trabalhadores, ao incentivo à colaboração mútua e à amizade entre os trabalhadores dentro e fora do mesmo setor e à abertura por parte da chefia para que o funcionário comunique suas idéias e sentimentos.

Na categoria *Constitucionalismo* observam-se: a) o direito à privacidade fora do trabalho, inclusive para a família; b) o direito de discordar abertamente das idéias dos superiores sem medo de represália; c) o direito de desfrutar de tratamento igualitário em todas as questões; e d) o direito de ser conduzido por normas organizacionais comuns a todos e não pelo jugo de outras pessoas.

A categoria *Trabalho e Espaço Total da Vida* se relaciona aos efeitos positivos ou negativos que a experiência do trabalho pode ter sobre outras esferas da vida do trabalhador, principalmente na sua relação com a família. O foco da categoria *Relevância Social da Vida no Trabalho* é a imagem que o trabalhador tem da organização, com base nos benefícios sociais que ela produz.

### A QVT segundo Hackman e Oldham

Hackman e Oldham (1975) desenvolveram um instrumento ao qual chamaram *Job Diagnostic Survey* (JDS), por meio do qual é possível: 1) examinar o conjunto de atividades que formam um dado trabalho para verificar se e como ele precisa ser reestruturado a fim de melhorar a motivação e a produtividade do funcionário; e 2) avaliar os efeitos nos funcionários de mudanças feitas no âmbito do trabalho. Os autores estabeleceram uma lista de variáveis a serem medidas por meio do instrumento: 1) significância percebida – remete ao quanto o funcionário acredita que suas experiências no trabalho são significativas, valiosas e valem a pena; 2) responsabilidade percebida – refere-se ao grau com que o funcionário se sente responsável e responsabilizado pelos resultados produzidos por seu trabalho; e 3) *feedback* - conhecimento dos resultados do trabalho. Elas são variáveis genéricas que são medidas por outras variáveis: 1) variedade de habilidade – grau com que a realização de um trabalho demanda uma série de atividades diferentes, que por consequência exigem grande número de diferentes habilidades e talentos do funcionário; 2) identidade da tarefa – grau em que um trabalho requer a realização de tarefas do começo ao fim, com um resultado perfeitamente identificável; 3) significado da tarefa – grau em que um trabalho exerce influência na vida ou no trabalho de outras pessoas, tanto interna quanto externamente à organização; 4) autonomia – grau de liberdade, independência e autodiscernimento que um trabalho possibilita ao funcionário exercer no que diz respeito ao cronograma e à forma como será realizado; e 5) feedback intrínseco e extrínseco – grau segundo o qual o funcionário recebe informações acerca do resultado de seu trabalho e da efetividade de sua performance. Para se usar o JDS, os autores recomendam que os respondentes sejam suficientemente alfabetizados. Segundo eles, o instrumento não deve ser utilizado em pesquisas com indivíduos com escolaridade abaixo da oitava série do ensino fundamental ou que não tenham bom domínio da língua nativa.

### A QVT segundo Westley

O modelo de Westley (1979) não é muito detalhado, mas leva em conta aspectos internos e externos à organização na qual o trabalhador atua. O autor relaciona quatro tipos de problemas que afetam diretamente a vida das pessoas no trabalho, os quais têm origem na natureza das organizações da sociedade industrial e suas transformações ao longo do tempo. O primeiro e o segundo tipos são o político – que causa o problema da falta de estabilidade no emprego – e o econômico – provocador de desigualdade –, ambos mais evidentes no período iniciado em 1850. O terceiro e o quarto tipos são o psicológico – que gera a alienação – e o sociológico – gerador de anomia (ausência de leis e regulamentos). Para ele, a ‘insatisfação’ do trabalhador significa que ele se sente privado de igualdade e segurança no seu ambiente de trabalho e que alienação e anomia se expressam na ‘falta de envolvimento’. O autor acredita que esses problemas representam categorias gerais nas quais devem ser alocados os

esforços de humanização do trabalho, concentrando-se diretamente na solução de um ou mais deles, e indica como medidas necessárias para ampliar a QVT: estímulo aos grupos de trabalho autogerenciados; participação dos trabalhadores nas decisões e nos lucros; enriquecimento de tarefas; e participação das associações de classe, dos sindicatos e dos partidos políticos.

### **A QVT segundo Werther e Davis**

De forma resumida, a proposta de Werther e Davis (1983) é baseada em um projeto de cargos que considera aspectos relacionados a fatores ambientais, organizacionais e comportamentais. Os fatores ambientais são aqueles que levam em conta as expectativas sociais e as habilidades e disponibilidades de empregados potenciais; ou seja, o objetivo é evitar que o cargo seja tão complexo que requeira a importação de trabalhadores ou tão simples a ponto de causar insatisfações, no caso em que a mão-de-obra disponível seja mais qualificada. Os fatores organizacionais são relacionados à perfeita identificação da tarefa ao cargo, à estipulação de um volume coerente de trabalho e à utilização de métodos e processos que visem à melhoria das práticas de trabalho, a fim de minimizar o tempo e o esforço do trabalhador, buscando eficiência. Já os fatores comportamentais estão associados às necessidades dos trabalhadores.

### **A QVT segundo Nadler e Lawler**

Para Nadler e Lawler (1983) QVT é uma forma de pensar sobre pessoas, trabalho e organizações. Dois pontos importantes são destacados nesta definição: o primeiro é que o foco da QVT não está apenas em como as pessoas podem fazer melhor o trabalho, mas em como o trabalho pode torná-las pessoas melhores; o segundo é que as pessoas devem ser envolvidas no processo de tomada de decisão organizacional acerca daquilo que as afeta, o que não significa pregar que todas as decisões na empresa devem ser tomadas de modo participativo. Segundo os autores, quatro aspectos devem ser observados nas atividades contidas num programa de QVT: 1) participação na solução de problemas – a idéia é envolver pessoas de vários níveis da organização na tarefa de entender, analisar e resolver problemas, preferencialmente trabalhando em grupo; 2) reestruturação das tarefas – visa adequar as tarefas às necessidades das pessoas e à estrutura social na qual o trabalho está inserido; 3) criação de um sistema de recompensas – o objetivo é promover um clima organizacional diferente já que se sabe que a recompensa é um forte determinante na motivação; e 4) melhoria no ambiente de trabalho – consiste em melhorias tanto no ambiente físico quanto nas condições de trabalho das pessoas, as quais produzem resultados limitados em si mesmas, mas que, agregadas a outras mudanças, podem elevar a QVT percebida.

### **A QVT segundo Huse e Cummings**

O modelo de Huse e Cummings (1985) é muito parecido com o de Nadler e Lawler (1983). Segundo eles, a QVT é uma forma de pensar que relaciona pessoas, trabalho e organização, que tem como aspectos mais importantes a preocupação com o trabalhador e com a eficácia organizacional e a participação dele nas decisões e problemas do trabalho. Para operacionalizar esse conceito, os autores sugerem quatro programas: 1) a participação do trabalhador na resolução de problemas organizacionais; 2) o projeto de cargo, que deve atender às necessidades tecnológicas do trabalhador e incluir o enriquecimento do trabalho, o feedback e os grupos de trabalho auto-regulados; 3) a inovação no sistema de recompensa, buscando a redução das diferenças salariais e de status entre trabalhadores; e 4) a melhoria no ambiente de trabalho, envolvendo mudanças físicas nas condições de trabalho.

### **A QVT segundo Fernandes**

No Brasil, Fernandes (1996) desenvolveu o modelo denominado ‘Auditoria Operacional de Recursos Humanos para a melhoria de Qualidade de Vida no Trabalho’, baseado nos modelos de Walton e Westley. Para a autora (p.45) a QVT pode ser definida como “[...] a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”. Ela classificou os fatores de QVT em quatro grupos:

Os fatores de natureza econômica envolvem as seguintes variáveis: a) adequação da remuneração em relação ao esforço físico ou mental despendidos, às habilidades requeridas para a atividade, à experiência do trabalhador, à responsabilidade do cargo e ao número de horas trabalhadas; b) equidade salarial em relação a outros membros da própria organização e a outros profissionais que atuam na mesma área em outras empresas do mercado; e c) salário variável (benefícios e participação nos resultados da empresa).

Os fatores de natureza política compreendem a existência de normas que estabelecem os direitos e deveres dos trabalhadores, estabilidade no emprego, direito à privacidade, direito de posicionar-se, direito à informação, direito à não-discriminação, direito a participar de entidades para defesa de seus direitos, enfim, direito de receber tratamento justo em todos os aspectos.

Já os fatores de natureza psicossocial tratam das dimensões que favorecem o aumento no sentido de auto-estima e auto-realização dos empregados, como oportunidades de crescimento mediante estímulos à educação formal e informal, identificação com a tarefa, nível de desafio que a tarefa apresenta, autonomia, possibilidades de carreira, auto-avaliação, criatividade, importância social da tarefa, participação nas decisões, liberdade de diálogo, relacionamento com a chefia, feedback, reconhecimento e relevância social da organização.

Por fim, os fatores de natureza logística contemplam os aspectos físicos e ambientais do trabalho em si e suas repercussões na vida do trabalhador. São o

conforto e a organização do ambiente físico, a quantidade e a qualidade do material e dos equipamentos de trabalho e as condições de segurança e de saúde que o local de trabalho oferece.

### **A QVT segundo Limongi-França**

Para Limongi-França (2004) a QVT tem como objetivo principal a busca do equilíbrio psíquico, físico e social dos funcionários, dentro do contexto organizacional, considerando as pessoas como seres integrados nessas três dimensões, por meio de ações que refletem em um aumento na produtividade e na melhoria da imagem da empresa, tanto interna como externamente, levando a um crescimento pessoal e organizacional. Segundo a autora, as ações de QVT podem ser classificadas em: biológicas (de promoção da saúde e da segurança, controle dos riscos ambientais e atendimento às necessidades físicas em geral); psicológicas (de promoção da auto-estima e do desenvolvimento de capacidades pessoais e profissionais); sociais (de oferta de benefícios sociais obrigatórios e espontâneos e criação de oportunidades de lazer, esporte e cultura; organizacionais (de valorização da imagem corporativa, da estrutura organizacional, dos produtos e serviços e do relacionamento da empresa com os funcionários).

### **Método**

Como estratégia metodológica, decidiu-se realizar um estudo de caso exploratório e descritivo. Segundo Gil (1999, p.72-73), o estudo de caso é “[...] caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. E, de acordo com Yin (2001, p.23), “permite uma investigação para se preservarem as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”.

A pesquisa teve como sujeitos os funcionários públicos de carreira, de ambos os sexos, que exercem atividades laborais na Secretaria de Saúde de Barra Mansa/RJ (SMS). Entendeu-se como de carreira aquele funcionário cuja admissão tenha sido realizada por meio de concurso público ou no período que antecedeu a essa prática. Excluíram-se da condição de sujeitos do estudo os que afirmaram não ser de carreira.

O processo de definição do tipo de instrumento de pesquisa e do modelo de QVT a serem utilizados envolveu duas etapas: 1ª.) levantamento e análise dos instrumentos e modelos de QVT utilizados em outras onze pesquisas de mestrado de universidades brasileiras, obtidas por meio do acesso eletrônico às bases de dados dessas instituições; e 2ª.) visita a SMS de Barra Mansa, onde foram ouvidas as histórias de sete funcionários públicos de carreira. As conversas foram orientadas por um roteiro preparado com inspiração em algumas perguntas dos questionários analisados. O levantamento realizado na primeira etapa do processo revelou que o modelo de QVT mais utilizado nas pesquisas envolvendo o setor público é o de Walton, razão pela qual este modelo também foi utilizado nesta pesquisa. Seguindo essa mesma lógica, elaborou-se um questionário, segundo o



modelo de QVT de Walton, com perguntas fechadas, em escala de intervalos do tipo Likert, de cinco pontos, possibilitando aos respondentes indicar o grau com que cada uma das situações referidas nas perguntas acontecia. Decidiu-se, ainda, por coletar mais dois depoimentos em entrevistas abertas, utilizado-se o mesmo roteiro aplicado na segunda fase da elaboração do instrumento, os quais, somados às sete falas já coletadas nesta mesma fase foram utilizados para dar consistência à análise dos dados quantitativos coletados. O pré-teste do questionário foi feito por meio da aplicação em cinco respondentes, os quais emitiram impressões acerca da clareza, adequação e quantidade de perguntas, e também do tempo gasto para respondê-las.

O tamanho da amostra coletada foi definido com vistas à utilização da técnica multivariada de análise fatorial exploratória. Segundo Hair *et all* (2005), essa técnica estatística requer que sejam coletadas 100 ou mais casos válidos, tendo como regra geral o mínimo de cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a serem analisadas. Entretanto, o pesquisador pode fazer ajustes guiados por considerações práticas a fim de obter um conjunto de amostras que julgue adequado. Sendo assim, como o questionário construído tem 36 indicadores de QVT, considerou-se que a pesquisa deveria obter no mínimo 180 questionários válidos. Na prática foram coletados 205 questionários válidos, o que representa 28% dos 725 funcionários públicos de carreira existentes na SMS. Devido à vasta extensão da área a ser percorrida para aplicação do questionário, contou-se com a ajuda de seis auxiliares de pesquisa, quantidade esta que somada ao trabalho da própria pesquisadora foi suficiente para realizar a pesquisa de campo no prazo de uma semana. A equipe de auxiliares foi composta por jovens a partir de 18 anos, devidamente matriculados e freqüentadores da rede pública de ensino, que realizavam atividades em projeto da própria prefeitura. Foram oferecidos a eles capacitação adequada, certificado de participação, transporte, alimentação e outros recursos de que necessitariam para o trabalho.

O tratamento estatístico dos dados foi feito por meio de tabelas dinâmicas elaboradas no software Excel e da aplicação da técnica multivariada de análise fatorial utilizando-se o sistema SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*. A técnica foi escolhida por ser, segundo Hair *et all* (2005), útil à exploração das variáveis, quando o que se busca é estudar a estrutura subjacente em uma matriz de dados, buscando definir um conjunto de dimensões latentes comuns. No caso específico da pesquisa, o objetivo é verificar como se agrupam as variáveis segundo as correlações entre elas, identificadas pelo SPSS. Neste trabalho, a técnica foi utilizada para comparar o agrupamento obtido da amostra frente ao agrupamento teórico que seria esperado conforme o modelo de Walton. À análise estatística foram acrescentadas descrições retiradas diretamente dos nove depoimentos coletados, a fim de dar consistência à análise e contribuir para a validade do produto resultante.

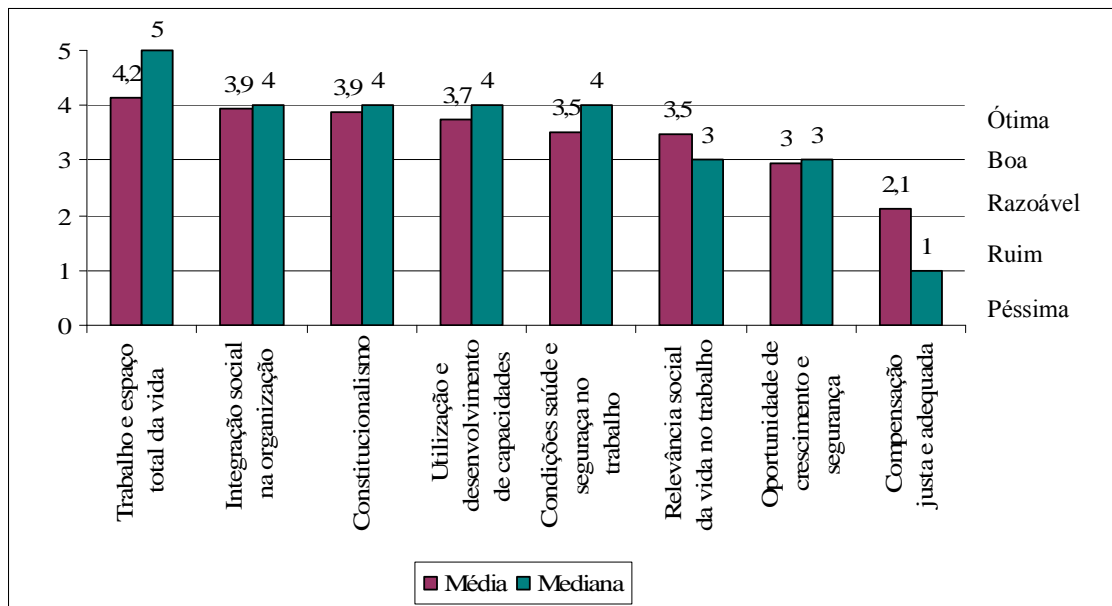
## Resultados e análise

Na análise das características pessoais dos respondentes, observa-se que dos 205 questionários coletados, 71% foram preenchidos por mulheres e 29% por homens. Os respondentes, predominantemente, têm entre 31 e 50 anos de idade, são casados, têm de um a dois filhos, são moradores de Barra Mansa, residentes em casa própria e usuários do transporte público como principal meio de locomoção para o trabalho. Quanto ao grau de escolaridade, há predominância de funcionários em nível de 2º grau. Quanto às características profissionais, os respondentes, predominantemente, trabalham a mais de 10 anos no serviço público e também há mais de 10 anos na SMS, o que demonstra que esta Secretaria tem um quadro de funcionários com experiência consolidada de trabalho no setor público e, em especial, no sistema de saúde. A estabilidade é a razão principal que levou a maioria deles a ingressar no serviço público. Os números mostram, ainda, que 41% dos respondentes realizam atividades de atendimento direto em saúde individual e coletiva e 59% estão envolvidos com ações de cunho mais administrativo. Verificou-se, também, que a maioria deles ganha entre um e dois salários mínimos. Uma grande parte, afirma sempre realizar outro trabalho fora da SMS para aumentar sua renda.

Para analisar os resultados das oito categorias do modelo de QVT de Walton, optou-se por utilizar os valores da média, que permite conhecer a tendência central de um conjunto de observações, e também da mediana, que revela a observação que obteve a maior frequência de ocorrências, representando, portanto, a percepção da maioria da população pesquisada. A resposta para cada pergunta permitia uma entre cinco alternativas, ordenadas na seguinte condição: 5 = ótima; 4 = boa; 3 = razoável; 2 = ruim; e 1 = péssima. Analisadas de forma conjunta, mediante a aplicação do questionário e interpretação segundo a escala acima mencionada, as oito categorias obtiveram média 3,4 e mediana quatro, o que significa que a QVT dos funcionários de carreira da SMS de Barra Mansa é de 'razoável' a 'boa'.

Quanto aos resultados de cada uma das oito categorias de QVT do modelo de Walton, as que obtiveram o mais alto e o mais baixo grau de satisfação dos respondentes foram, respectivamente, Trabalho e Espaço Total da Vida e Compensação Justa e Adequada. Gráficamente as médias e medianas obtidas são representadas na figura 2. No que diz respeito a Trabalho e Espaço Total da Vida, a maioria respondeu que o trabalho na SMS nunca prejudica sua vida familiar, que sempre tem tempo para lazer e/ou atividades sociais e que nunca acha sua jornada de trabalho excessiva.

**Figura 2 – Gráfico da média e da mediana individuais das oito categorias do modelo de QVT de Walton**



Essas opções são confirmadas claramente nos relatos de alguns funcionários quando dizem entender que QVT, dentre outras coisas, é “ter um horário de trabalho que permita cumprir com as obrigações profissionais sem prejudicar a atenção e as necessidades familiares”. Outro entrevistado afirmou que “O setor privado te priva mesmo! É primeiro eles, depois o funcionário. O setor público é mais tolerante.”

Quanto à Integração Social na Organização, mais da metade dos entrevistados respondeu não existir qualquer tipo de discriminação (sexo, raça, religião) por parte da chefia ou dos colegas. A chefia sempre ou quase sempre dá abertura para que os funcionários dêem sugestões. Nas entrevistas abertas, vários relataram nunca terem sido obrigados a trabalhar onde e com o que não quisessem. A flexibilidade e a disponibilidade da chefia para ouvir aparecem como duas das melhores razões de se trabalhar no serviço público: “Você sempre é ouvido, mesmo que nem sempre seja atendido”. O relacionamento com os colegas é considerado bom ou ótimo. Na maioria das vezes há colaboração e amizade entre eles, mesmo quando não integram o mesmo setor. Quanto ao equilíbrio na ascensão profissional, a influência política é evidente nas respostas. As entrevistas confirmam esse resultado ao registrarem relatos de pessoas que nunca foram promovidas em mais de 15 anos de serviço, enquanto outras vinculam à influência política as promoções que têm recebido, o que sinaliza a existência de uma relação clientelista própria de uma hierarquia verticalizada.

Sobre a questão do Constitucionalismo, a maioria respondeu que é respeitada na sua privacidade, tanto pela chefia quanto pelos colegas. Eles se sentem à vontade para demonstrar sentimentos, experiências e idéias, o que denota exercerem o direito de se expressarem abertamente, até mesmo discordando das idéias dos superiores, sem medo de represália. Entretanto, 69% dos sujeitos responderam que na SMS muitas vezes os funcionários são levados a

agir de acordo com o pensamento individual de seus chefes, em vez de seguir regras comuns a todos.

No que tange a Utilização e Desenvolvimento de Capacidades, embora a maioria tenha respondido ter o conhecimento necessário para decidir o quê e como fazer o trabalho, as respostas caracterizaram baixo nível de autonomia típico de uma estrutura em que as relações são verticalizadas. Essa idéia é coerente com a categoria anterior – constitucionalismo –, que apontou que a maioria dos funcionários é levada a agir de acordo com o pensamento individual de seus chefes, em vez de seguir regras comuns a todos. Mesmo assim, mais da metade dos respondentes respondeu que seu trabalho permite o exercício de várias qualidades e habilidades.

A maior parte afirma possuir uma clara percepção de como o seu trabalho produz conseqüências sobre o trabalho dos outros, o que denota que, independentemente de participarem ou não das decisões, a maioria tem algum grau de informação do trabalho como um todo e que compreende a importância e o impacto das próprias ações na perspectiva mais ampla. Apesar disso, nas entrevistas abertas há relatos de insatisfações com relação à falta de informação sobre mudanças ou criação de novos procedimentos de trabalho, o que, segundo os entrevistados, gera transtornos nas suas rotinas de trabalho, principalmente nos casos de atendimento direto aos cidadãos e prestação de contas às instâncias competentes. No quesito feedback por parte da chefia, há predominância de pessoas que afirmam recebê-lo sempre ou quase sempre. Nas entrevistas abertas, essa dimensão não foi mencionada.

Em relação às Condições de Saúde e Segurança no Trabalho, foi predominante entre os respondentes a idéia de que as condições do ambiente de trabalho, considerando quesitos como iluminação, ventilação, higiene, organização, móveis, equipamentos, etc. estão entre razoável e boa.

Nas entrevistas abertas, constatou-se que grande parte dos funcionários mencionou aspectos ambientais e de segurança do seu local de trabalho ao definir o que entende por QVT. Sobre esse aspecto, um dos entrevistados relatou: “A Subsecretária deu uma arrumada aqui, pintou, colocou uns quadros e a Saúde ficou mais bonita. Todos os setores da prefeitura tinham que ser assim”. Outro afirmou: “Se os equipamentos não fossem tão precários, eu ficaria mais satisfeito. [...] não temos bons recursos tecnológicos”.

Quando a questão é a Relevância Social da Vida no Trabalho, mais da metade dos funcionários respondeu sempre ou quase sempre ter orgulho de ser funcionário público, porém acha que a imagem da categoria no Brasil e em Barra Mansa não é boa. Nas entrevistas abertas, o aspecto da prestação de serviços à população foi apontado como aquilo que o trabalho do servidor público tem de melhor. Os depoimentos confirmam que a maioria dos funcionários públicos da SMS de Barra Mansa tem consciência e orgulho do benefício social que produz por meio do serviço que presta à população.

A maioria deles também relatou como motivo de insatisfação o fato de nem sempre conseguir atender a demanda por serviços de saúde. Segundo eles, isso gera uma “[...] sensação de que ficou devendo”, o que piora quando se deparam com situações em que o clientelismo é preponderante: “[...] tem

quinhentas pessoas na fila esperando por um exame e vem um político e por causa dele tenho que passar uma outra na frente das que já estão esperando há um tempão”.

Já no quesito Oportunidade de Crescimento e Estabilidade Profissional, a maioria respondeu que a SMS nunca ou raramente oferece chance de crescimento no trabalho e oportunidades iguais para todos. A maior parte das respostas aponta para a influência política como propulsora dos ganhos e das perdas na carreira. Segundo os relatos colhidos nas entrevistas abertas, esse é o pior aspecto do trabalho no serviço público. Somado a isso, quando o assunto é proporcionar ao trabalhador o incentivo necessário para que ele mantenha a atualização e o aprimoramento profissionais tanto as respostas ao questionário quanto os relatos em entrevistas abertas, indicam que não há um sistema de treinamento organizado.

A maioria dos entrevistados respondeu, também, que se sente satisfeita com a estabilidade do funcionário público, apontando-a como um dos melhores aspectos do trabalho. Nas entrevistas abertas, vários manifestaram sua crítica àqueles que têm na estabilidade um motivo para não se dedicarem tanto ao trabalho: “[...] Acho que o funcionário público não deve abusar da estabilidade para ficar de moleza”; “[...] Não sou contra a estabilidade, só contra o abuso”. Há, porém, quem entenda que o abuso da estabilidade pode ser um protesto contra o sistema: “Quando o sujeito tira licença uma atrás da outra, ele sabe que não vai acontecer nada com ele. Mas, no fundo, isso afeta a auto-estima porque ele não queria ser assim”. Por fim, há aqueles que têm na estabilidade um fator de diferenciação entre os segmentos público e privado: “Acho que tem muita gente que quer sair do privado para o público por causa da estabilidade”.

Esse item ficou entre os que receberam pior avaliação por parte dos pesquisados provavelmente porque “mistura” dois conceitos completamente diferentes sob o ponto de vista do setor público: as oportunidades de desenvolvimento profissional e a estabilidade funcional. No âmbito das empresas privadas, esses conceitos possivelmente estão muito associados, uma vez que é por meio de uma que se obtém a outra. No setor público elas são compreendidas como dissociadas.

Quanto à categoria Compensação Justa e Adequada, a maioria dos respondentes respondeu que seu salário nunca é adequado ao trabalho nem justo, ao compará-lo com o de outras funções na Prefeitura de Barra Mansa que exigem o mesmo grau de responsabilidade e conhecimento, ou com o da mesma função em outros órgãos públicos, como o Ministério da Saúde, o INSS, etc. Nas entrevistas abertas, não houve quem não mencionasse o baixo salário como aquilo que o serviço público tem de pior: “O que se ganha aqui não dá para o ser humano sobreviver”; “às vezes fico em depressão porque meu salário já deu para sobreviver e hoje não dá”. Percebe-se, pelo relatos, que a falta de isonomia salarial produz rivalidade entre os funcionários em vez de reciprocidade. Tudo isso, somado à falta de perspectiva de carreira, faz com que, principalmente aqueles com mais tempo de serviço, sintam que têm como único objetivo a aposentadoria, o que aparece claramente quando definem a QVT: “QVT é trabalhar com satisfação, ser respeitado como profissional, ter condições de

desenvolver um bom trabalho, ter incentivo, colaboração e reconhecimento para que a aposentadoria seja um processo normal e que o funcionário não deseje que ela chegue logo”.

Mas há também aqueles que dizem não se guiar apenas pela questão salarial. Uma entrevistada relatou que obteve algumas melhorias salariais decorrentes da aceitação de alguns convites para assumir cargos de maior nível, porém tem guiado sua carreira mais pelo sentimento quanto à atividade que estará realizando do que pelos salários e gratificações que podem ser incorporados aos rendimentos. Outra, que é graduada na área das ciências exatas, afirma ter vontade de fazer outra faculdade que a capacite a trabalhar mais de perto ainda com a questão social. Até aqueles que afirmam que o salário não é suficiente para sobreviver afirmam também: “Gosto do que faço e por isso supero essas dificuldades. Já larguei um trabalho antes onde eu ganhava muito bem, mas não gostava do que fazia. Acho que a vida tem que ser assim. Não vale a pena fazer o que a gente não gosta por dinheiro nenhum”.

### **Aplicação da técnica multivariada de análise fatorial exploratória**

Na aplicação da técnica multivariada de análise fatorial exploratória, o SPSS convergiu as variáveis em dez fatores, com base na correlação que identificou existir entre elas. Como indicado anteriormente, no caso específico da pesquisa, o objetivo é verificar como se agrupam as variáveis e comparar as diferenças em relação ao modelo de Walton.

**Quadro 2 – Resultado do Grupo 1 da matriz de correlação**

Categoria	Fator	Descrição da variável	Conceito
Relevância social da vida no trabalho	0,772	Imagem do funcionário público em Barra Mansa	Razoável
Relevância social da vida no trabalho	0,729	Imagem da Secretaria de Saúde	Razoável
Relevância social da vida no trabalho	0,714	Imagem do funcionário público no Brasil	Ruim
Compensação justa e adequada	0,606	Benefícios	Bons e razoáveis
Oportunidade de crescimento e estabilidade profissional	0,553	Sistema de capacitação / treinamento	Razoável
Oportunidade de crescimento e estabilidade profissional	0,522	Igualdade de oportunidades	Péssimo
Oportunidade de crescimento e estabilidade profissional	0,432	Crescimento da carreira sem influência política	Péssimo

**Quadro 3 – Resultado do Grupo 2 da matriz de correlação**

Categoria	Fator	Descrição da variável	Conceito
Constitucionalismo	0,785	Liberdade de expressão	Ótimo
Integração social na organização	0,727	Abertura para sugestões	Ótimo
Constitucionalismo	0,642	Respeito à privacidade	Ótimo
Integração social na organização	0,620	Relacionamento da chefia com os funcionários	Bom
Utilização e desenvolvimento de capacidades	0,472	<i>Feedback</i> da chefia	Razoável
Integração social na organização	0,469	Ausência de discriminação	Ótimo

**Quadro 4 – Resultado do Grupo 3 da matriz de correlação**

Categoria	Fator	Descrição da variável	Conceito
Compensação justa e adequada	0,870	Isonomia salarial com outros órgãos públicos	Péssimo
Compensação justa e adequada	0,864	Isonomia salarial com outras funções na prefeitura	Péssimo
Compensação justa e adequada	0,773	Salário adequado ao trabalho	Péssimo

Pela análise dos grupos, é possível observar que a maioria das variáveis não foi agrupada da mesma forma que no modelo das oito categorias de Walton; apenas duas permaneceram exatamente como no modelo: Condições de Saúde e Segurança no Trabalho e Trabalho e Espaço Total da Vida. Os quadros abaixo descrevem os dez grupos e são seguidos de alguns apontamentos acerca de cada um deles.

As variáveis que o SPSS juntou no grupo 1 se relacionam a temas que envolvem a valorização pessoal e profissional e a auto-estima dos funcionários. Além disso, referem-se a aspectos que podem sofrer a influência de terceiros, ou seja, não dependem exclusivamente da atuação dos próprios funcionários. As variáveis se relacionam a questões que envolvem diferentes formas de comunicação e relacionamento interpessoal.

O grupo 3 só não permaneceu exatamente como no modelo de Walton porque a variável que trata do tema ‘benefícios’, foi agregada ao 1º grupo, permanecendo aqui somente as variáveis relativas a ‘salário’.

As observações que possivelmente justificam a formação do grupo 4 são as de que embora o trabalho na SMS seja rico em propiciar que os funcionários utilizem as qualidades e habilidades pessoais e participem das decisões que envolvem suas rotinas, ele não lhes proporciona um crescimento pessoal. Esses aspectos não são legitimados por oportunidades reais de crescimento profissional, ou seja, não levam a promoções e outros mecanismos que configuram o desenvolvimento real da carreira do indivíduo nas organizações.

Assim como o grupo 1, as variáveis congregadas no grupo 5 dizem respeito à valorização pessoal e profissional e à auto-estima do funcionário. O

que diferencia do primeiro é a natureza intrínseca das variáveis, as quais refletem muito mais um movimento de dentro da pessoa para fora, enquanto as do grupo 1 podem depender em maior grau de forças extrínsecas à pessoa.

Os grupos 6 e 7 são os únicos que foram mantidos exatamente como se apresentam no modelo das oito categorias de QVT de Walton.

No grupo 8 a correlação entre as variáveis parece passar pelo âmbito comportamental que envolve tanto os colegas de trabalho quanto a própria chefia.

O grupo 9 é formado por variáveis que remetem a um cenário em que, apesar de não haver um forte sistema de capacitação ou treinamento instituído na SMS, as pessoas conhecem seu trabalho e o impacto que ele pode exercer no dos colegas. Uma das razões disso talvez seja o fato de a maior parte do quadro funcional da SMS ser composto por pessoas com 10 anos ou mais de experiência no setor público.

**Quadro 5 – Resultado do Grupo 4 da matriz de correlação**

Categoria	Fator	Descrição da variável	Conceito
Utilização e desenvolvimento de capacidades	0,685	Exercício de qualidades e habilidades	Ótimo
Oportunidade de crescimento e estabilidade profissional	0,665	Crescimento pessoal	Ruim
Utilização e desenvolvimento de capacidades	0,596	Participação nas decisões	Ótimo e bom
Oportunidade de crescimento e estabilidade profissional	0,539	Oportunidade de crescimento profissional	Péssimo

**Quadro 6 – Resultado do Grupo 5 da matriz de correlação**

Categoria	Fator	Descrição da variável	Conceito
Relevância social da vida no trabalho	0,744	Orgulho do serviço que presta na SMS	Ótimo
Relevância social da vida no trabalho	0,648	Orgulho de ser funcionário público	Ótimo
Oportunidade de crescimento e estabilidade profissional	0,485	Satisfação com a estabilidade	Ótimo
Relevância social da vida no trabalho	0,429	Ausência de sentimento de inferioridade em relação aos funcionários de empresas privadas	Ótimo



**Quadro 7 – Resultado do Grupo 6 da matriz de correlação**

Categoria	Fator	Descrição da variável	Conceito
Trabalho e espaço total da vida	0,771	Ausência de prejuízo à vida familiar	Ótimo
Trabalho e espaço total da vida	0,649	Tempo para lazer e outras atividades sociais	Ótimo
Trabalho e espaço total da vida	0,647	Jornada de trabalho	Ótimo

**Quadro 8 – Resultado do Grupo 7 da matriz de correlação**

Categoria	Fator	Descrição da variável	Conceito
Condições de saúde e segurança no trabalho	0,791	Condições ambientais do local de trabalho	Boa
Condições de saúde e segurança no trabalho	0,740	Condições de saúde e segurança no trabalho	Boa

**Quadro 9 – Resultado do Grupo 8 da matriz de correlação**

Categoria	Fator	Descrição da variável	Conceito
Integração social na organização	0,795	Relacionamento com os colegas do mesmo setor	Bom
Integração social na organização	0,599	Amizade e colaboração com colegas de outros setores	Bom
Constitucionalismo	0,391	Comportamentos orientados pela chefia segundo regras comuns a todos	Razoável

**Quadro 10 – Resultado do Grupo 9 da matriz de correlação**

Categoria	Fator	Descrição da variável	Conceito
Utilização e desenvolvimento de capacidades	0,770	Conhecimento sobre o quê e como fazer o trabalho	Ótimo
Utilização e desenvolvimento de capacidades	0,482	Conhecimento do impacto no trabalho dos colegas	Ótimo

**Quadro 11 – Resultado do Grupo 10 da matriz de correlação**

Categoria	Fator	Descrição da variável	Conceito
Utilização e desenvolvimento de capacidades	0,841	Liberdade para decidir o quê e como fazer o trabalho	Razoável

A matriz de correlação manteve essa variável sozinha. Mesmo que não se compreenda no momento da realização dessa pesquisa a razão do isolamento, ao retornar aos relatos dos funcionários nas entrevistas abertas, verifica-se um desconforto em relação às ocasiões de troca de chefia, que é multiplicado em épocas de troca de governo. São períodos em que os funcionários relataram ser comum a revisão de quase todos os procedimentos de trabalho, para se moldarem à visão da chefia que chega, gerando grande desconforto e frustração. A possibilidade de existência de conexão entre essa constatação e o que motivou o isolamento da variável merece ser considerada.

### **Considerações finais**

A teoria aponta que o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é amplo e abriga grande número de variáveis diretamente relacionadas à concepção biopsicossocial do ser humano. O ser humano encontra sentido para sua vida por meio do trabalho (MORIN, 2001). O trabalho é um “meio através do qual o ser humano procura relacionar-se com o mundo” (FREUD, 1980 apud KILIMNIK; MORAES, 2000, p.66). Somado a isso, toda organização, com ou sem fins lucrativos, tem objetivos e serem atingidos e a não-promoção de um ambiente favorável pode comprometer esta finalidade. Diante disso, a presente pesquisa objetivou compreender o que é QVT para os funcionários públicos da SMS de Barra Mansa-RJ e que percepção eles têm da própria QVT.

Por meio desta pesquisa foi possível analisar, entre os sujeitos, variáveis relacionadas à QVT segundo o modelo desenhado por Walton (1973). Essa iniciativa mostrou-se adequada para a identificação dos elementos que são importantes para sua QVT do grupo estudado e que, portanto, devem pautar as ações de melhoria do ambiente de trabalho naquele local. As entrevistas realizadas complementam os questionários, contribuindo significativamente para o aprofundamento e a melhor compreensão dos resultados quantitativos.

Quanto à percepção que têm acerca de sua própria QVT, a avaliação conjunta das variáveis do modelo de Walton, medidas por meio da aplicação do questionário, revelou que quase metade dos funcionários acha que tem uma QVT razoável, enquanto a outra acha que ela é boa. Baixos salários e falta de oportunidade de crescimento que não seja por influência política são, de longe, os principais motivos de insatisfação.

Chama a atenção nos depoimentos colhidos em entrevistas abertas o sentido atribuído à variável “estabilidade” que transcende a segurança no emprego. Os funcionários públicos estudados atribuem a ela, também, um segundo sentido que está relacionado com as mudanças internas que acontecem por ocasião das trocas de governo, quando o servidor público vê perdida parte do que construiu ao longo de certo tempo, em vários aspectos, diante da tendência das novas equipes de governo de fazer tudo a seu próprio modo. Neste novo sentido, a estabilidade refere-se ao desejo de que aquilo que realizam em seu cotidiano de trabalho seja sólido e não sujeito ao desaparecimento pelo mero estilo administrativo de novos gestores. Outra variável que chama à atenção, diz respeito a não se sentirem impotentes diante do sistema, o que se traduz,

sobretudo, por não terem que se submeter à influência política, manifestada nas relações clientelistas típicas desse contexto. Sendo assim, os resultados e depoimentos sugerem em se investir na QVT desses servidores para que atuem como agentes produtivos na dinâmica do serviço prestado ao público. É importante ressaltar também a importância desta pesquisa para os gestores que assumiram no início de 2009 a administração da cidade de Barra Mansa, oferecendo respaldo às suas decisões. Além disso, é a primeira vez em que uma pesquisa de natureza científica é realizada entre este grupo.

Os resultados desta pesquisa inspiram a realização de outros estudos, especialmente pesquisas qualitativas que se proponham a desvelar novos sentidos para as variáveis que se inserem no contexto da QVT no setor público, a exemplo das duas que foram mencionadas nestas considerações finais e que, portanto, contribuam para ampliar a construção teórica ao redor do tema no contexto público.

### Referências

- DRUCKER, P. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. 2. tiragem. São Paulo: Pioneira, 2000.
- FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 5. ed. Salvador: Casa da qualidade, 1996.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v.60, n. 2, 1975.
- HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HUSE E., CUMMINGS, T. **Organization development and change**. MINN: West publishing, 1985.
- KILIMNIK, Z. M.; MORAES, L. F. R. O conteúdo significativo do trabalho como fator de qualidade de vida organizacional. 2000. **Revista da Angrad**, Rio de Janeiro, v.1, n.1, p. 64-74. 2000.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- MINTZBERG, H. Managing government, governing management. **Harvard Business Review**, Boston, v.74, n. 3, p.75-83, may-june, 1996.
- MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, jul./set. 2001.
- NADLER, D. A; LAWLER, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organizational Dynamics**, v. 7, n. 11, 1983.
- WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, Cambridge, v.15, n.1, 1973.
- WERTHER, W. B., DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1983.
- WESTLEY, William A. Problems and Solutions in the Quality of Working Life. **Human Relations**, v. 32, n. 2, 1979.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001